

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-21>

УДК 336

# АНАЛІЗ ІНДИКАТОРІВ РІВНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ БАНКІВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН<sup>1</sup>

## ANALYSIS OF BANK CAPITALISATION LEVELS OF EUROPEAN COUNTRIES

**Сагер Людмила Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5628-5477>

**Єфіменко Аліна Юріївна**

аспірантка кафедри економічної кібернетики,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2810-0965>

**Saher Liudmyla, Yefimenko Alina**  
Sumy State University

Підтримання належного рівня капіталізації має важливе значення для захисту інтересів вкладників, сприяння довірі інвесторів, впровадженню інновацій та сприяння сталому економічному розвитку. Метою дослідження є аналіз індикаторів капіталізації банків європейських країн протягом 2010–2022 років для оцінки фінансової стійкості та стабільності їхніх банківських секторів. Під час розрахунків було використано набір даних, що включає ключові показники, що прямо та опосередковано впливають на достатній рівень капіталізації банків. З огляду на отримані значення описових статистик найбільш варіативними виявилися показники кількості відділень банків та глибини проникнення фінансових послуг. До країн-аутсайдерів за показниками рівня непрацюючих кредитів, рентабельності активів та власного капіталу ввійшли Україна та Кіпр. Результати цього дослідження є цінними для регуляторів, інвесторів і зацікавлених сторін при оцінці викликів, з якими стикаються банки європейських країн при формуванні достатнього рівня капіталізації.

**Ключові слова:** банк, капіталізація, фінансова стабільність, інновації, рентабельність власного капіталу.

The capitalization of a bank is the cornerstone of financial stability, risk management, compliance with regulatory requirements, and the growth of the banking sector. Maintaining an adequate level of capitalization is crucial for protecting depositors' interests, fostering investor trust and innovation, as well as promoting sustainable economic development. The aim of the research is to analyze the capitalization indicators of European banks from 2010 to 2022 to assess the financial strength and stability of their banking sectors. The calculations were based on a dataset including key capitalization indicators such as return on assets, return on equity, non-performing loans, capital adequacy ratio, number of bank branches, regulatory capital to risk-weighted assets ratio, cost-to-income ratio, and depth of financial services penetration in European countries with different income levels (high, upper middle and lower middle-income). The research employed methods such as grouping countries by income level, comparing and summarizing trends in capitalization indicators, time series analysis, and calculating descriptive statistics to identify the most volatile capitalization indicators among European countries' banks. StataSE 18 software was used for empirical calculations. The analysis underscores significant differences in capitalization ratios among European countries, reflecting differences in economic structures, banking systems, regulatory regimes, and risk management practices. The most variable descriptive statistical data were the number of bank branches (standard deviation 60,3) and the depth of financial services penetration (standard deviation 64,7%). Ukraine and Cyprus were among the highest in terms of non-performing loans, return on assets, and equity (negative peaks in 2016 and 2011, respectively). Leading European countries in terms of bank capitalization levels were identified as Germany, Norway, Finland, Sweden, and Switzerland, which are countries with high income levels per capita. The results of this study provide valuable information for policymakers, regulators, investors, and stakeholders to assess the strengths and weaknesses and the challenges facing European banks in maintaining adequate capitalization.

**Key words:** bank, capitalization, financial stability, innovation, return on equity.

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах науково-дослідної теми «Когнітивна модель комерціалізації інновацій в умовах Індустрії 4.0: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації» (№ ДР 0122U000780).



**Постановка проблеми.** Фінансова стабільність банків, які є ключовими контрагентами фінансової системи країни, значною мірою залежить від рівня їх капіталізації, що дає можливість ефективно реалізовувати свою стратегічну політику розвитку в таких сферах, як інвестування, кредитування та управління банківськими зобов'язаннями. Рівень капіталізації банків виступає вирішальним фактором, здатним позитивно впливати на економіку, розширювати сферу банківських послуг, підвищувати їх якість, пом'якшувати значні ризики та підтримувати загальну стабільність системи.

Відповідно, капіталізацію банків можна розглядати у розрізі таких пріоритетних напрямів фінансової та економічної політики держави:

1) фінансова стабільність: вищий рівень капіталізації означає більшу здатність поглинати збитки та протистояти фінансовим потрясінням, тим самим зменшуючи ризик банкрутства банків та фінансових криз;

2) дотримання нормативних вимог: аналіз показників капіталізації допомагає оцінити, чи відповідають банки регуляторним стандартам;

3) довіра інвесторів: добре капіталізовані банки часто сприймаються як більш надійні та менш ризиковані установи, що може підвищити довіру інвесторів та сприяти доступу до ринків капіталу;

4) кредитна спроможність: адекватний рівень капіталізації необхідний банкам для підтримки кредитної діяльності та сприяння економічному зростанню;

5) ринкова конкуренція: добре капіталізовані банки можуть мати значну перевагу у залученні депозитів, пропонуванні конкурентних процентних ставок та реалізації стратегічних можливостей (злиття або поглинання);

6) управління системними ризиками: оцінка показників капіталізації в європейських країнах допомагає виявити потенційні системні ризики в банківському секторі.

Відповідно до щорічного огляду світового банківського сектору 2023 (Global Banking Annual Review 2023) станом на кінець 2022 року більше половини банків світу мають менше доходів від активних операцій, аніж вартість власного капіталу. Протягом 2010–2022 років рівень капіталізації банків (відношення капіталу до активів банку) поступово підвищується, але не досягає мінімального значення 10%, що підтверджується статистичними даними Німеччини (від 4,3% у 2010 році до 6,5% у 2018 році), Франції

(від 3,9% у 2010 році до 5,4% у 2019 році), Італії (6,71% наприкінці 2019 року) та Великої Британії (від 4,4% у 2014 році до 6,4% у 2022 році) як провідних європейських країн (високий рівень доходів населення), які є країнами-членами G7 [1].

Таким чином, аналіз індикаторів рівня капіталізації банків європейських країн є пріоритетним завданням для політиків, регуляторів, інвесторів та зацікавлених сторін у процесі моніторингу фінансової стабільності, забезпечення дотримання нормативних вимог та підтримки сталого економічного зростання і потребує більш детального вивчення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням дослідження показників рівня капіталізації банків та їх тенденцій займалися як іноземні, так і українські науковці. Вітчизняні дослідники поняття «капіталізація банків» почали поступово розглядати з 20 березня 1991 року з моменту затвердження Верховною радою України Закону «Про банки і банківську діяльність» [2]. У 2001 році була укладена «Енциклопедія банківської справи», де капіталізація визначена як процес спрямування частини прибутку на збільшення власного капіталу банку [3]. Л. Єріс [4] зазначає, що капіталізація банків характеризується кількісними показниками: обсяги власного та статутного капіталу та якісними: структура капіталу та достовірна оцінка його складових. На противагу цьому, Е. Косова [5] характеризує капіталізацію банку як фінансовий потенціал проведення активних операцій, що є гарантом надійності функціонування банку.

Т. Джокіпі та А. Мілне [6] і М. Каваї та інші [7], досліджували капіталізацію банку у розрізі позитивного двостороннього зв'язку між короткостроковим буфером капіталу та коригуванням ризику портфеля. Т. Ле та інші [8] розглядали набір індикаторів капіталізації банків у розрізі дотримання регулятивних вимог (нормативів) Базельського комітету банками.

Відповідно до зазначеного вище питання аналізу індикаторів рівня капіталізації банків європейських країн є недостатньо дослідженим та потребує більш поглибленого вивчення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання дослідження капіталізації банків зазвичай охоплює широкий спектр тем і методологій, що відображає важливість цього аспекту у банківській справі та фінансах, але перелік показників-інгібіторів та каталізаторів формування капіталізації

банків не є сталим та піддається постійним змінам в умовах сучасних світових економічних трансформацій.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є аналіз індикаторів рівня капіталізації банків європейських країн протягом 2010–2022 років.

**Результати дослідження.** Показники капіталізації банку дають змогу оцінити фінансовий стан, стабільність та здатність банку покривати збитки в умовах економічних турбулентностей. Серед прямих індикаторів рівня капіталізації банку можна виділити загальний регулятивний капітал банку (відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком), коефіцієнт звичайного власного капіталу першого рівня (відношення власного капіталу до активів банку), коефіцієнт непрацюючих кредитів (NPL) та інші. Варто зазначити, що високий коефіцієнт NPL свідчить про вищий кредитний ризик і потенційні збитки, які можуть опосередковано вплинути на позицію капіталу банку, вимагаючи створення резервів і знецінення. На противагу цьому, в умовах світових економічних викликів перелік показників рівня капіталізації банків доповнюється непрямими факторами впливу на формування його адекватного обсягу.

Під час реалізації мети дослідження першочергово визначено основні показники капі-

талізації банків, що включають не тільки прямі індикатори структури та достатності капіталу установи, а й опосередковані фактори, що набувають важливості у період економічних турбулентностей (табл. 1).

Аналіз ключових показників капіталізації банків протягом 2010–2022 років для 34 європейських країн (табл. 2) дозволив виділити основні тенденції, використовуючи при цьому програмне забезпечення StataSE 18.

На рисунку 1 відображені тенденції рентабельності активів у європейських країнах. Протягом 2010-2022 років середнє значення рентабельності активів банків у досліджуваних країнах становило 0,7%. Значне підвищення показника спостерігалось у 2012 році до 12,7% (у 2011- 7,6%) та у 2015 році в Ісландії (8 номер), що становило 38,9% (у 2014 році – 2,3%). Причинами збільшення були профіцит поточних рахунків банків та модернізація діяльності провідних банків країни в напрямку інноваційності діяльності.

Різде зменшення рентабельності активів спостерігається в Україні (28 номер) в 2016 році, що становило 23,8% та було зумовлене внутрішніми політичними турбулентностями: анексією АР Криму та початком війни на сході України (Донецька та Луганська області) у 2014 році. Для порівняння у 2014 році показник знизився до -4,5%, а у 2015 до -3,9%.

Таблиця 1

Показники рівня капіталізації банків

№ п/п	Назва показника	Умовне позначення	Вплив на рівень капіталізації банків
1	Рентабельність активів	ROA	ROA ↑ ROA – ↑ прибутку банку – ↑ рівня капіталізації
2	Рентабельність власного капіталу	ROE	ROE ↑ ROE – ↑ прибутку банку – ↑ рівня капіталізації
3	Рівень непрацюючих кредитів	NPL	↑ NPL – ↓ якість активів та ↑ ризик неповернення кредитів – ↓ рівня капіталізації
4	Відношення капіталу до активів	BCAR	Генеральний коефіцієнт надійності банку
6	Кількість відділень банків	CBV	Ефективно керована мережа відділень → оптимізація структури витрат банку → підвищення капіталізації
7	Відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик	BRC	↑ показник регулятивного капіталу – ↑ фінансової стабільності та здатності поглинати збитки
8	Відношення витрат до доходів банків	CIR	Низький рівень CIR – ↑ прибутку – ↑ капіталізації банку
9	Глибина проникнення фінансових послуг банку	BDtGDP	BDtGDP ↑ BDtGDP – ↑ ліквідність банку – ↑ капіталізації

Таблиця 2

## Список європейських країн (авторська розробка на основі [9])

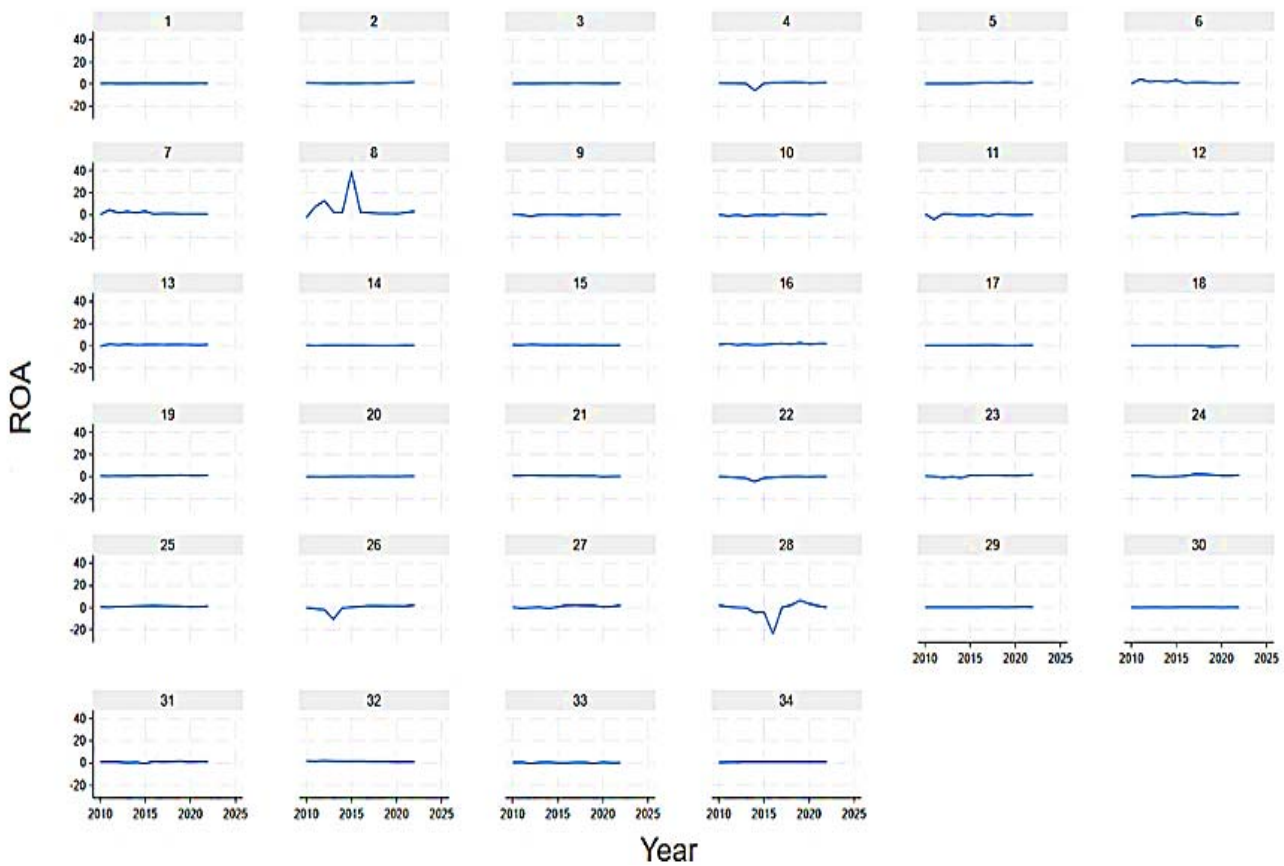
№ п/п	Рівень економічного розвитку країни	Країна	
1	Країни з високим рівнем доходів	Австрія	
3		Бельгія	
5		Данія	
6		Естонія	
7		Ірландія	
8		Ісландія	
9		Іспанія	
10		Італія	
11		Кіпр	
12		Латвія	
13		Литва	
14		Люксембург	
15		Мальта	
17		Нідерланди	
18		Німеччина	
19		Норвегія	
20		Велика Британія	
21		Польща	
22		Португалія	
23		Румунія	
25		Словаччина	
26		Словенія	
27		Угорщина	
29		Фінляндія	
30		Франція	
31		Хорватія	
32		Чехія	
33		Швейцарія	
34		Швеція	
4		Країни з рівнем доходів вище середнього	Болгарія
16			Молдова
24			Сербія
2			Албанія
28		Країна з рівнем доходів нижче середнього	Україна

Також незначне зменшення спостерігалось в Болгарії в 2014, що становило -5,9%, у Кіпрі в 2011 році -4%, у Словенії в 2013 році -10,5%. В інших країнах рівень рентабельності активів був близьким до середнього рівня (0,7%).

На рисунку 2 представлено динамку зміни рентабельності власного капіталу банків (ROE) протягом 2010–2022 років для 34 європейських країн. Протягом 2010–2022 років

середнє значення ROE становило 6,1%. Значне підвищення показника спостерігалось у 2019 році в Україні, що становило 42,2% (у 2018 – 17,6%) та пояснюється різким збільшенням прибутків банків у зв'язку зі зростанням операційної ефективності банків та істотним скороченням відрахувань до резервів.

Різде зменшення рентабельності активів спостерігається на Кіпрі у 2011, що знизив



**Рис. 1. Динаміка рентабельності активів у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %**

Примітки: 1 - Австрія, 2 - Албанія, 3 - Бельгія, 4 - Болгарія, 5 – Данія, 6 – Естонія, 7 – Ірландія, 8 – Ісландія, 9 – Іспанія, 10- Італія, 11 – Кіпр, 12 – Латвія, 13 – Литва, 14 – Люксембург, 15 – Мальта, 16 – Молдова, 17 – Нідерланди, 18 – Німеччина, 19 – Норвегія, 20 – Об'єднане Королівство (Велика Британія), 21 – Польща, 22 – Португалія, 23 – Румунія, 24 – Сербія, 25 – Словаччина, 26 – Словенія, 27 – Угорщина, 28 – Україна, 29 – Фінляндія, 30 – Франція, 31 – Хорватія, 32 – Чехія, 33 – Швейцарія, 34 – Швеція.

*Джерело: авторська розробка на основі [10]*

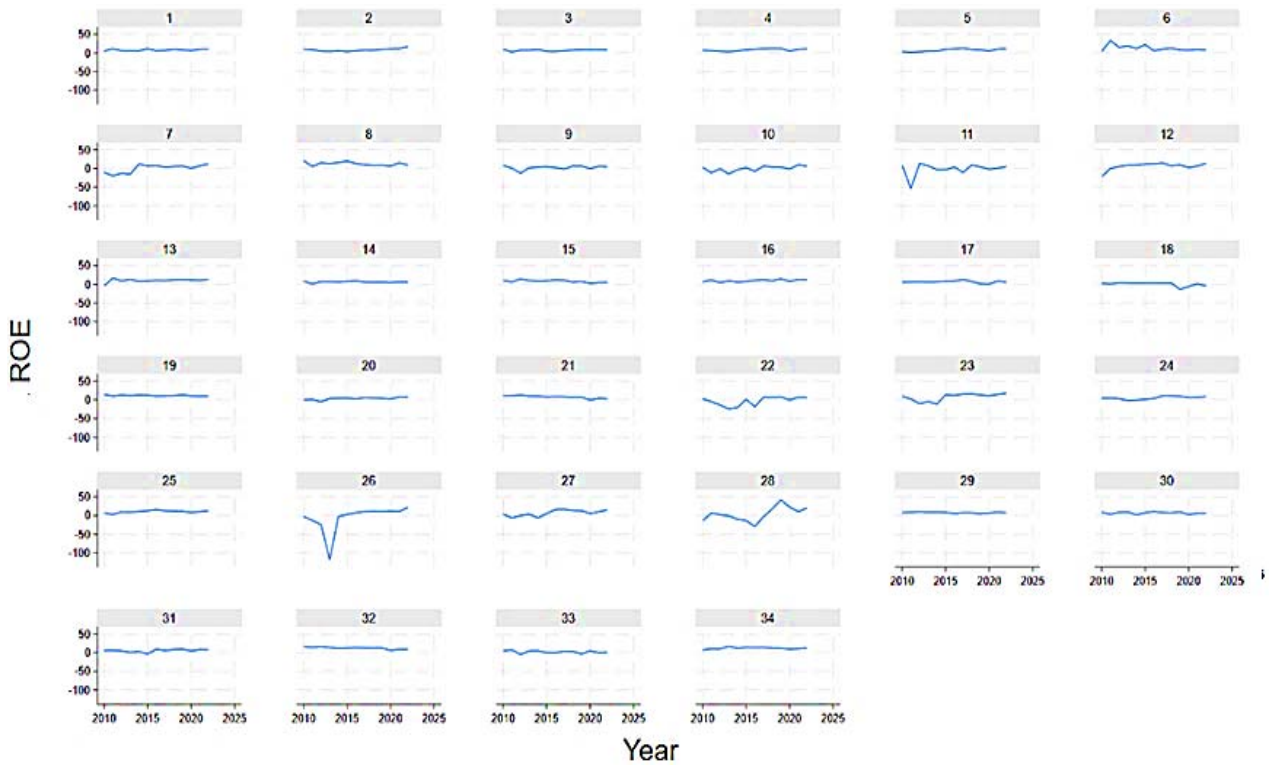
лося до -53,9% (у 2010 -8,3%), у Словенії в 2013 році знизилася до -117,7% та в Україні в 2016 зменшення до -29,7%.

На наступному рисунку 3 представлено динаміку зміни обсягу непрацюючих кредитів (NPL) протягом 2010-2022 років. Протягом досліджуваного періоду середнє значення рівня непрацюючих кредитів у 34 європейських країнах становило 7,2%. Пікові значення спостерігалися в Кіпрі у 2013 році – 38,6%, у 2014 році – 45,%, у 2015 – 47,7%, а з початку 2016 року спостерігалася поступове зниження показника. Такі значення NPL стали наслідками фінансової кризи в країні протягом 2012-2013 років, яка була пов'язана з вразливістю кіпрських банків перед місцевими компаніями, що займаються нерухомістю; борговою кризою грецького уряду; зниженням кредитного рейтингу облігацій кіпрського уряду міжнародними рейтинговими агентствами до «сміттевого» та небажанням

уряду реструктуризувати проблемний кіпрський фінансовий сектор.

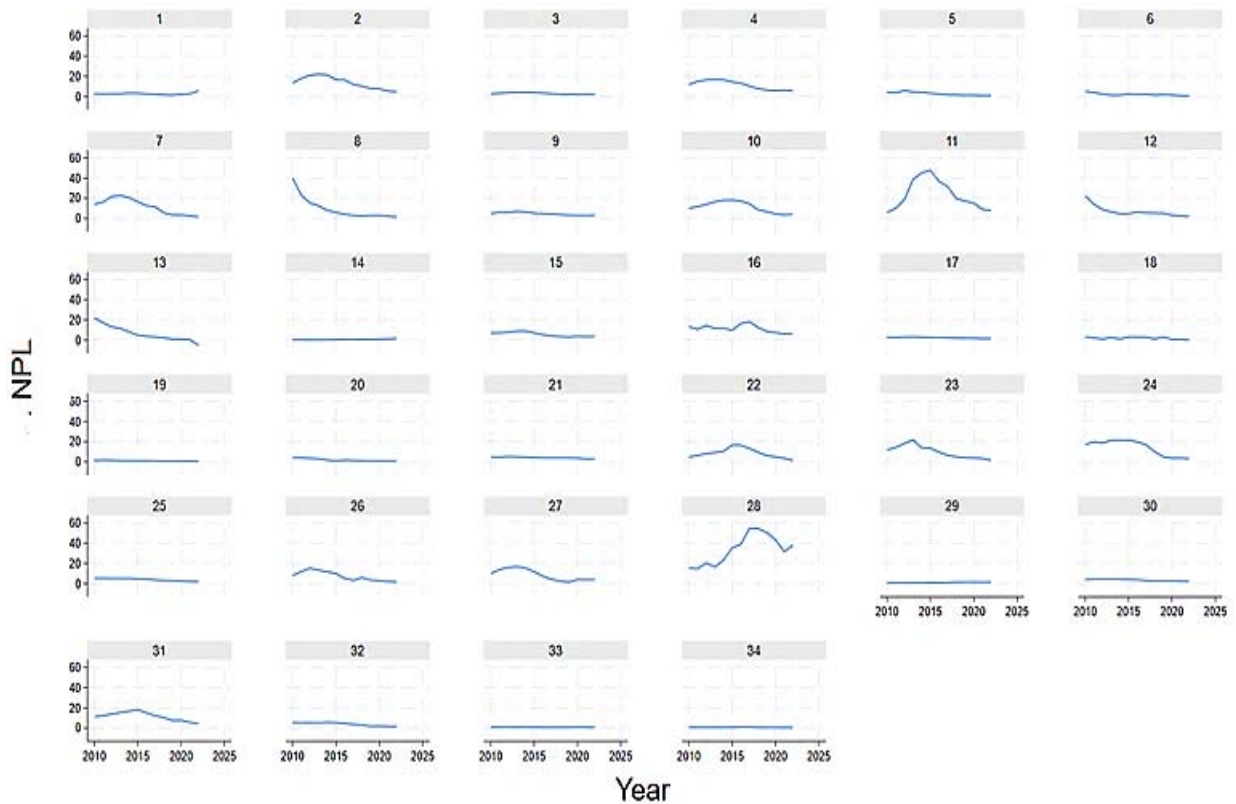
Також пікові значення рівня непрацюючих кредитів спостерігаються в Україні з 2015 року (35,4%) до 2018 (54,4%), а з початку 2019 року рівень непрацюючих кредитів почав поступово зменшуватися і наприкінці 2022 року становив 38,1%. Це пояснюється загостренням політичної ситуації та запуском процесу очищення банківської системи від фіктивних та «кишенькових» банків у 2014 році. В інших країнах, що беруть участь в аналізі, значення непрацюючих кредитів знаходився у межах середнього рівня.

На рисунку 4 представлено динаміку зміни значення відношення капіталу до активів банку. Середнє значення загального рівня капіталу в європейських становило 9,3%. Протягом 2010–2022 років спостерігалася тенденція поступового підвищення, що було близьким до 9,3%, за винятком Литви, де



**Рис. 2.** Динаміка рентабельності власного капіталу банків у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %

*Джерело: авторська розробка на основі [10]*



**Рис. 3.** Динаміка рівня непрацюючих кредитів банків у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %

*Джерело: авторська розробка на основі [10]*

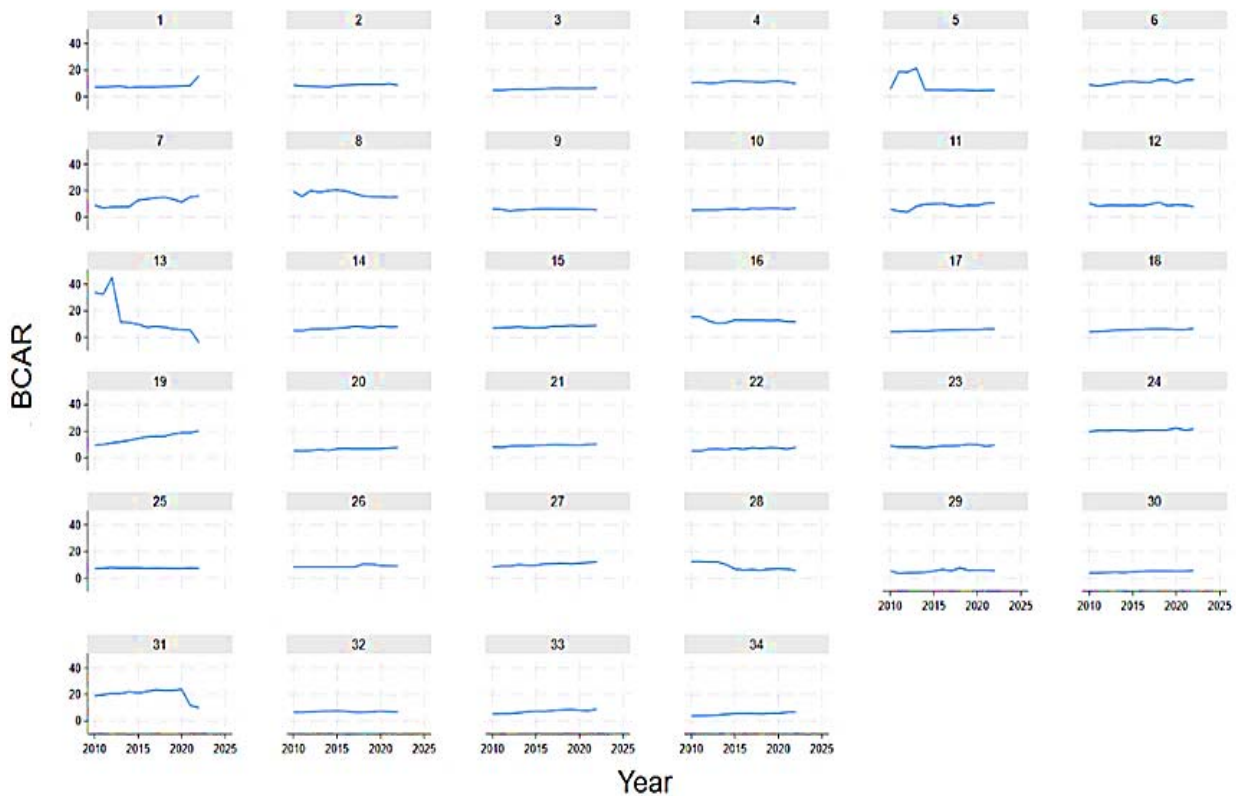


Рис. 4. Динаміка загального рівня капіталу банків у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %

Джерело: авторська розробка на основі [10]

відношення капіталу до активів протягом 2010–2013 років знаходилося на піковому рівні від 33% до 45%.

У Данії загальний рівень капіталу знаходився у межах від 18% до 21% протягом 2011–2013, а в інші роки був близьким до середнього значення. Протягом 2010–2020 років у Хорватії загальний рівень капіталу коливався від 19% до 23%.

Середній рівень кількості відділень банків становив 38 на 100 тис. дорослого населення (рис. 5). У розрізі досліджуваних країн спостерігається поступове зменшення кількості відділень, що пояснюється глобальними процесами діджиталізації банківського сектору. Винятком є Швеція, де кількість відділень банків протягом досліджуваного періоду зросла з 471 у 2010 році до 227 у 2022 році. Найменша кількість відділень банків у Фінляндії, Франції, Хорватії, Чехії та Швейцарії.

Середнє значення відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик становило 19% (рис. 6). Протягом 2010–2022 років спостерігалася тенденція підвищення рівня відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик у досліджуваних країнах, що пояснюється посилен-

ням вимог Базельського комітету та адаптацією до світових економічних потрясінь.

Динаміка зміни показника, що характеризує відношення витрат до доходів банку, представлена на рисунку 7. Середнє значення зазначеного показника становило 58,8%. Відношення витрат до доходів банку мало тенденцію незначної волатильності до зовнішніх економічних потрясінь у європейських країнах протягом 2010–2022 років. Максимальний рівень зафіксовано в Швейцарії в 2019 році (118,2%), а мінімальний – в Ірландії в 2011 році (11,9%). Значення вище середнього рівня спостерігалися в Швейцарії протягом 2010–2022 років (середній рівень 87,6%), у Франції (середній рівень 69,4%). Значення нижче середнього рівня було характерне для Чехії (середній рівень 45,2%), Норвегії (середній рівень 42%), Литви (середнє значення 51,6%).

Середній рівень глибини проникнення фінансових послуг банків становив 86,9% (рис. 8), що мало тенденцію незначної волатильності до зовнішніх економічних потрясінь у європейських країнах протягом 2010–2022 років. Протягом досліджуваного періоду не спостерігалася різних змін, окрім

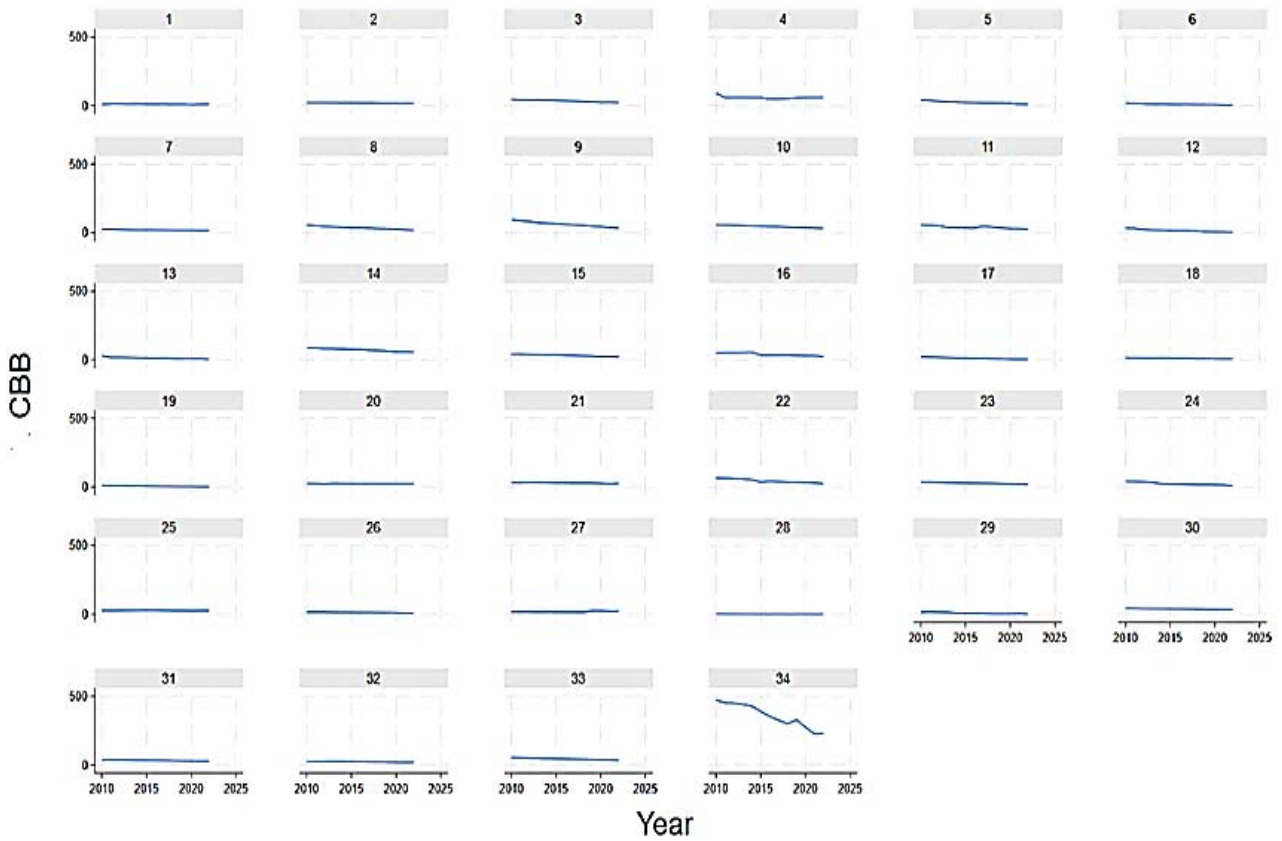


Рис. 5. Динаміка кількості відділень банків у європейських країнах протягом 2010–2022 років, од.  
Джерело: авторська розробка на основі [10]

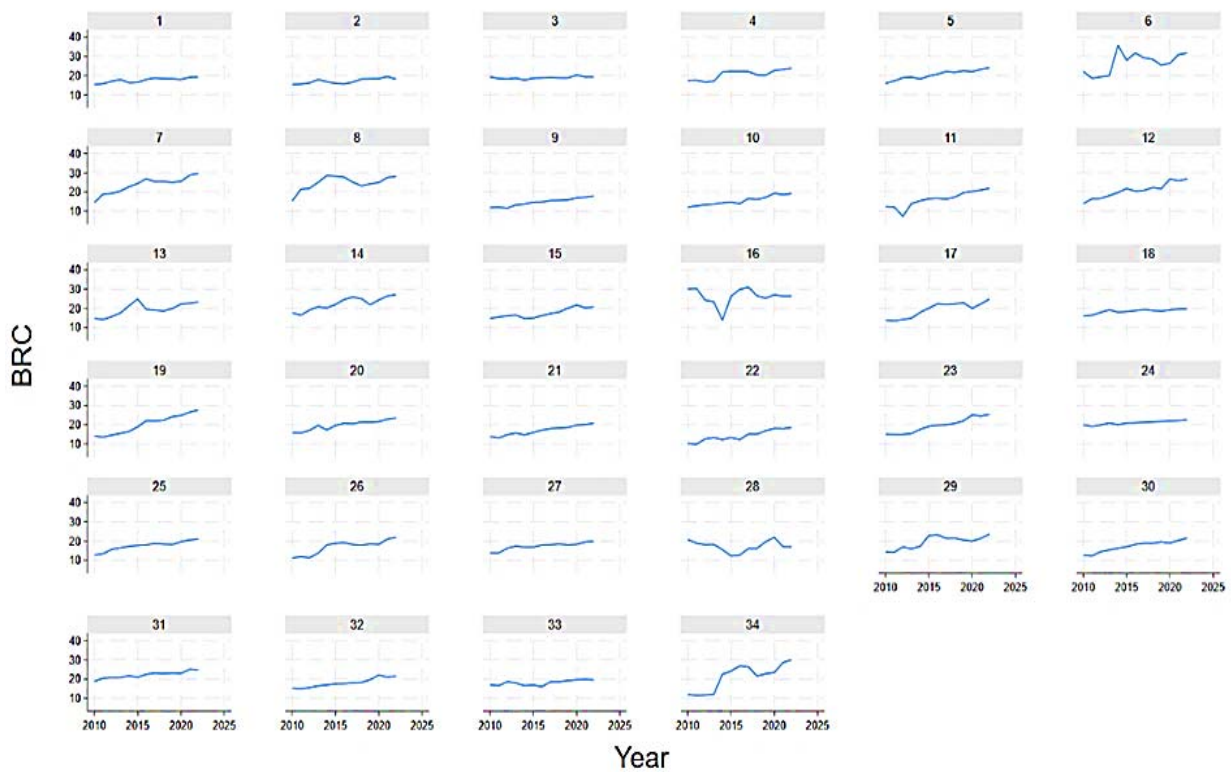


Рис. 6. Динаміка відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %  
Джерело: авторська розробка на основі [10]



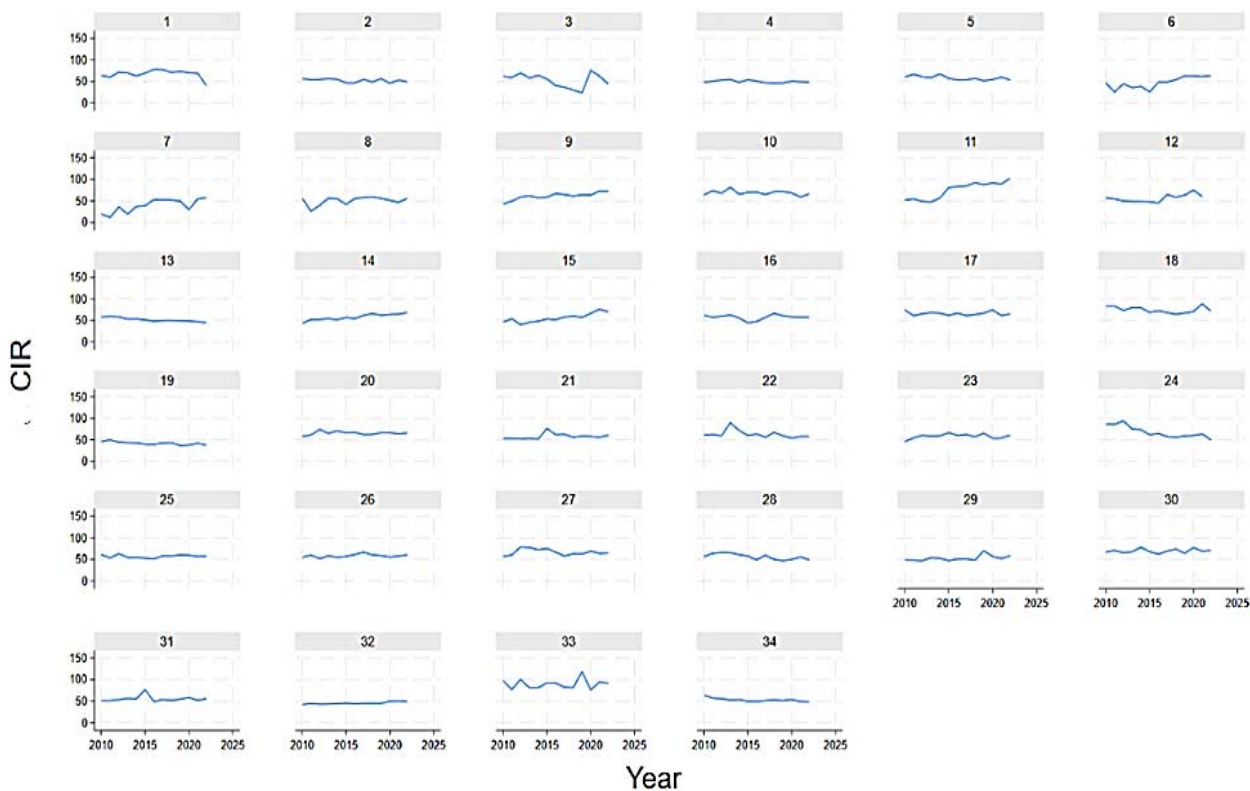


Рис. 7. Динаміка відношення витрат до доходів банків у європейських країнах протягом 2010–2022 років, %

Джерело: авторська розробка на основі [10]

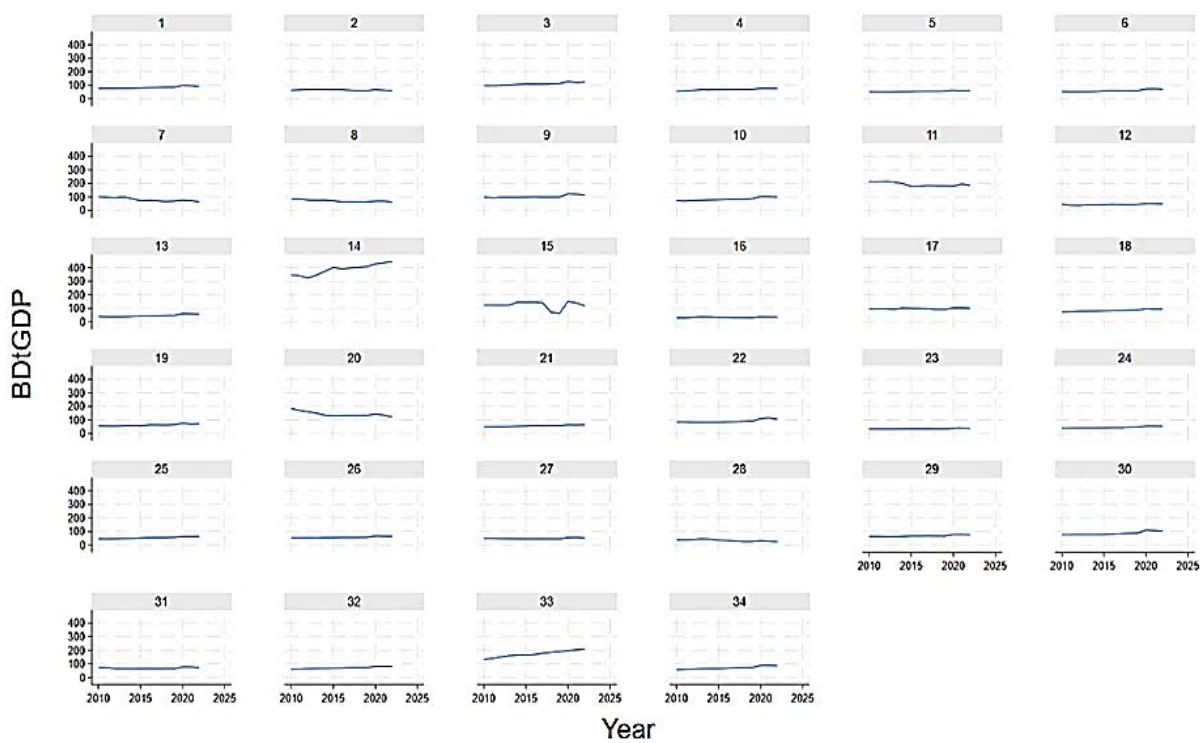


Рис. 8. Тенденції глибини проникнення фінансових послуг банку в європейських країнах протягом 2010–2022 років, %

Джерело: авторська розробка на основі [10]

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
bcar	442	9.301719	4.998766	-3.9	45.1
npl	442	8.09724	9.404435	-5.2	54.8
cbb	442	37.97898	60.27891	.1	471.7
bdtgdp	442	86.88407	64.77518	25.1	445.2
roa	442	.7195837	2.534716	-23.8	38.9
brc	442	19.3448	4.277636	7.3	35.7
roe	442	6.073529	9.915386	-117.7	42.2
cir	442	58.82585	13.01124	11.9	118.2

Рис. 9. Описові статистики показників капіталізації банків

Джерело: авторська розробка на основі [10]

Люксембургу, де показник коливався від 347% у 2010 році до 445% у 2022 році. Франція, Фінляндія, Хорватія, Чехія та Швеція мали найнижчі рівні, що не перевищували 90%.

Аналіз описових статистик показників капіталізації банків дозволить більше детально дослідити їх якісну структуру. На рисунку 9 представлені основні статистичні показники: загальна кількість спостережень, середнє, мінімальне та максимальне значення, середньоквадратичне відхилення.

З огляду на отримані значення описових статистик, зокрема, середньоквадратичного відхилення, найбільш варіативними є показники кількості відділень банків (СВВ) та глибини проникнення фінансових послуг (BDtGDP), – 60,27 та 64,7 відповідно. Також спостерігається значний розкид даних між мінімальними та максимальними рівнями зазначених показників, а саме: для кількості відділень банків – мінімум 0,1, а максимум 471,7; для глибини проникнення фінансових послуг – мінімум 25,1, а максимум 445,2. Таким чином, розширення філіальної мережі та глибина проникнення послуг мають опосередкований вплив на формування достатнього рівня капіталізації, формуючи стратегії зростання банків, схильність до ризику та спроможність надавати кредитні та фінансові послуги.

**Висновки.** Аналіз рівня капіталізації банків у європейських країнах передбачає вивчення різних показників та факторів прямого та опосередкованого впливу для оцінки фінансового стану та стабільності банківського сектору. Під час реалізації поставленої мети визначено індикатори формування рівня капіталізації банків європейських країн із різним рівнем доходів населення, що включають рентабельність активів, рентабельність власного

капіталу, рівень непрацюючих кредитів, відношення капіталу до активів, кількість відділень банків, відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик, відношення витрат до доходів банків, глибина проникнення фінансових послуг банку. Протягом 2010–2022 років зазначені показники мали позитивні тенденції: поступове підвищення рентабельності активів та власного капіталу (волатильності 2,5% та 9,9%), зниження рівня непрацюючих кредитів (волатильність 9,4%), поступове підвищення загального рівня капіталу та відношення регулятивного капіталу до активів зважених на ризик (волатильність 4,9% та 4,2%), підвищення відношення доходів до витрат банків (волатильність 13%), підвищення рівня проникнення фінансових послуг (волатильність 64%), зменшення кількості відділень банків. Країнами-аутсайдерами за рівнем непрацюючих кредитів, рентабельністю активів та власного капіталу визначено Україну та Кіпр, які мали значні зниження у 2016 році та у 2011 році відповідно. Провідними країнами є Німеччина, Норвегія, Фінляндія, Швеція та Швейцарія, які відносяться до країн із високим рівнем доходів населення.

Отримані результати дослідження можуть бути використані регуляторними органами, інвесторами та аналітиками для оцінки капіталізації та фінансової стабільності банків та забезпечення дотримання нормативних вимог. Кожен проаналізований показник рівня капіталізації банків європейських країн характеризує та формує достатній рівень капіталізації банків у напрямках забезпечення фінансової стабільності, дотримання нормативних вимог, забезпечення довіри інвесторів, кредитної спроможності та ринкової конкуренції, пропонуючи комплексну оцінку фінансового стану банків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dietz M., Kincses A., Seshadrinathan A. Global Banking Annual Review 2023: Banking on a sustainable path. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (Access date 30.04.2024).
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 29.04.2024).
3. Стельмах В.С. Енциклопедія банківської справи України. Київ : Молодь: Ін Юре, 2001. 680 с.
4. Єріс Л. М. Достатність капіталу банківської системи: методи та інструменти забезпечення. *Вісник Одеського Національного університету*. 2014. № 19. С.102–107.
5. Косова Е. В. Формалізація фінансового механізму управління власним капіталом банків. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2014. № 6 (81). С. 100–104.
6. Jokipii T., Milne A. Bank capital buffer and risk adjustment decisions. *Journal of Financial Stability*. 2010. Vol. 7, No. 3. P. 165–178. DOI: 10.1016/j.jfs.2010.02.002.
7. Kawai M., Morgan P.J., Takagi, S. Monetary and currency policy management in Asia. *Monetary and Currency Policy Management in Asia*. 2012. 320 P.
8. Le T.N.L., Nasir M. A., Huynh T. L. D. Capital requirements and banks performance under Basel-III: A comparative analysis of Australian and British banks. *Quarterly Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 87. P. 146–157. DOI: 10.1016/j.qref.2020.06.001.
9. High-income countries. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/income-level/high-income> (Access date 20.04.2024).
10. World Bank (2024), "Databank. Global Financial Development". URL: <https://databank.worldbank.org/source/global-financial-development#> (Access date 21.04.2024).

## REFERENCES:

1. Dietz, M., Kincses, A., Seshadrinathan, A. (2023), "Global Banking Annual Review 2023: Banking on a sustainable path", Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (accessed 30 April 2024).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Pro banky i bankivs'ku diyal'nist'" [About banks and banking activity], Law of Ukraine of 07.12.2000 No. 2121-III, Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed 29 April 2024).
3. Stel'makh, V. S. (2001), "Entsyklopediya bankivs'koyi spavy Ukrpayiny" [Encyclopedia of banking of Ukraine], K.: Molod: In Yure, 680 p.
4. Yeris, L. M. (2014), "Dostatnist' kapitalu bankivs'koyi systemy: metody ta instrumenty zabezpechennya" [Capital adequacy of the banking system: methods and tools of ensuring], *Bulletin of Odessa National University*, no. 19, pp. 102–107.
5. Kosova, E.V. (2014), "Formalizatsiya finansovoho mekhanizmu upravlinnya vlasnym kapitalom bankiv" [Formalization of the financial mechanism of banks' own capital management], State and regions. Series: economy and entrepreneurship, No. 6 (81), p. 100-104.
6. Jokipii, T., Milne, A. (2010), "Bank capital buffer and risk adjustment decisions", *Journal of Financial Stability*, vol. 7, no. 3, pp. 165–178. DOI: 10.1016/j.jfs.2010.02.002.
7. Kawai, M., Morgan, P.J., Takagi, S. (2012), "Monetary and currency policy management in Asia", *Monetary and Currency Policy Management in Asia*, 320 p.
8. Le, T.N.L., Nasir, M. A., Huynh, T. L. D. (2023), "Capital requirements and banks performance under Basel-III: A comparative analysis of Australian and British banks", *Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 87, pp. 146–157. DOI: 10.1016/j.qref.2020.06.001.
9. World Bank (2024) "High-income countries". Available at <https://data.worldbank.org/income-level/high-income> (accessed 20 April 2022).
10. World Bank (2024) "Databank. Global Financial Development". Available at: <https://databank.worldbank.org/source/global-financial-development#> (accessed date 21.04.2022).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>

УДК 338.24.01

# БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

## BUSINESS CONTINUITY IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN WARTIME

**Ситайло Уляна Василівна**  
доктор філософії, асистент кафедри,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6013-2580>

**Sytailo Uliana**  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті досліджено питання безперервності бізнесу в умовах загострення глобальних викликів, зокрема збройної агресії РФ проти України. Уточнено сутність поняття «стійкість бізнесу» та його компоненти. Наведено ключову відмінність між стійкістю та безперервністю бізнесу у розрізі підходу до реагування на виклики. Визначено чотири основні категорії загроз, що перешкоджають безперебійному функціонуванню українських підприємств, серед яких: антропогенні (випадкові та навмисні), технологічні, біологічні та стихійні лиха. Проаналізовано поточний стан вразливості України щодо актуальних загроз відповідно до рейтингів «Індекс крихких держав» та INFORM Ризик. На основі потенційних загроз запропоновано перелік інструментів їх мінімізації та забезпечення безперебійної роботи бізнесу в умовах воєнної агресії РФ.

**Ключові слова:** стійкість, безперервність бізнесу, загрози, російська військова агресія.

The article is devoted to highlighting the current state of Ukraine in the context of vulnerability to current challenges and identifying key tools to minimize threats to business continuity in the context of Russian military aggression. The essence of the concept of 'business resilience' and its components, including risk management, adaptability and flexibility, and business continuity planning for critical functions, are clarified. The key difference between business resilience and business continuity in terms of the approach to tackling challenges is elucidated. The article identifies four main categories of threats that impede the uninterrupted functioning of Ukrainian enterprises, including anthropogenic (accidental and intentional), technological, biological, and natural disasters. The current state of Ukraine's vulnerability to current threats according to the Fragile States Index and INFORM Risk ratings is analyzed. It has been noted that in 2023, Ukraine was classified as having a 'high' risk level. Thus, the author notes a significant deterioration in the level of state stability in the overall Fragile States Index rating in 2023. The key threats to business continuity in Ukraine are identified, including loss of personnel due to dismissal, illness or death, loss of fixed assets or access to them, power outages, disruptions and interference with information technology systems, and disruption of supply chain integrity. Based on the potential threats, the author proposes a list of tools for minimizing them and ensuring continuous business operations in the context of Russia's military aggression. It is noted that the specific choice of tools depends on the specifics of the enterprise, its industry, and market conditions. The positive effect of the implementation of the proposed tools for minimizing threats to business continuity on the sustainability and long-term development of Ukrainian enterprises is determined. The author has emphasized that the key factors for the successful implementation and maintenance of an effective business continuity system are a systematic approach, synergy of efforts, and continuous investment.

**Key words:** sustainability, business continuity, threats, Russian military aggression.

**Постановка проблеми.** Трансформація світу від формату VUCA (нестабільний, невизначений, складний, неоднозначний) до нового SHIVA (розщепленого, жахливого, незбагненного, жорстокого, такий, що зароджується) ставить перед організаціями по всьому світу низку серйозних викликів, зму-

шуючи їх керівництво переглядати стратегії та адаптуватися до нових реалій. Особливо це стосується України, яка з 2014 року зіткнулася з низкою викликів, таких як війна на Донбасі, анексія Криму, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році. Останнє загострило не тільки геополітичну та

економічну поляризацію, але й суттєво посилює загрози для глобальної стабільності у цілому. Відтак, український бізнес стикається з необхідністю пошуку та впровадження дієвих інструментів безперервності бізнесу, які б враховували поточні виклики та могли б забезпечити стабільне функціонування підприємств у мінливих умовах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню актуальних викликів та можливостей стійкості бізнесу в часи турбулентності присвячено працю Х. Руко, П. Фігейредо [1]. Разом з тим, питання забезпечення безперервності бізнесу (ББ) актуалізувалась у контексті впливу COVID-19 на глобальні операції та економіку загалом. Так, у праці М. Барського [2] приділено увагу питанню управління безперервністю бізнесу у контексті ланцюгів постачання з висвітленням впливу ключових ризиків на діяльність компаній. Дж. Баз та С. Руель [3] емпірично доводять, що ефективні практики ББ покращують стійкість до перебоїв в ланцюзі поставок та фінансових труднощів. У свою чергу, Т. Хол [4] розкриває проблему «ілюзії готовності» організацій до раптових викликів, підкреслюючи важливість не лише формальних планів, але й гнучкої адаптації та культури стійкості. У науковій праці

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, попри значний науковий внесок у розуміння стійкості бізнесу в часи турбулентності, існує дефіцит досліджень, які б фокусувалися на важливості безперервності бізнесу в Україні в умовах викликів, спричинених вторгненням росії на територію держави.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є висвітлення поточного стану України в контексті вразливості щодо актуальних викликів та визначення ключових інструментів мінімізації загроз безперервності бізнесу в умовах воєнної агресії рф.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з результатами щорічного дослідження BCI Horizon Scan 2023 [5], що проводиться Інститутом безперервності бізнесу, до потенційних ризиків, з якими організація можуть зіткнутися у 2024 році, відносяться кібератаки, екстремальні погодні явища, ІТ та телекомунікаційні збої, збільшення вартості життя, а також перебоїв в енергопостачанні. Будь-яка комбінація вище зазначених ризиків може загрожувати критично важливим бізнес-операціям, що, у свою чергу, актуалізує необхідність розроблення та впровадження

комплексних стратегій стійкості для мінімізації ризиків та забезпечення безперебійної роботи.

Відповідно до Стандарту ISO 22301:2019 [6] стійкість бізнесу (СБ) визначається як здатність організації адаптуватися до середовища загроз, що постійно змінюється, і надавати продукти чи послуги під час збоїв, які загрожують статус-кво. З точки зору довгострокової перспективи, стійкість бізнесу виступає як стратегія, спрямована на підготовку суб'єкта господарювання до протистояння можливим потрясінням у майбутньому у розрізі таких основних компонентів:

- управління ризиками, що включає в себе ідентифікацію потенційних ризиків та вразливостей, оцінку їх ймовірності та впливу, а також розробку та впровадження відповідних стратегій реагування. Це дає змогу організаціям проактивно готуватися до потенційних збоїв та мінімізувати їх негативні наслідки;
- адаптивність і гнучкість. У динамічному бізнес-середовищі постійна готовність до прийняття нових ідей, технологій та методів роботи зумовлює підвищення ефективності та конкурентоспроможності;
- планування безперервності критично важливих функцій під час збоїв, надзвичайних ситуацій чи стихійних лих.

Слід зазначити, що основною відмінністю між стійкістю та безперервністю бізнесу є підхід до реагування на кризу. Безперервність бізнесу реалізує реактивний підхід, який фокусується на швидкому реагуванні на фактичні збої в роботі організації в режимі реального часу. У свою чергу, стійкість бізнесу полягає в проактивній здатності суб'єкта господарювання протистояти, відновлюватися та адаптуватися до широкого кола проблем, збоїв і змін.

Таким чином, управління безперервністю бізнесу полягає у реагуванні на фактичні перебої, у той час як стійкість бізнесу вимагає послідовного планування сценаріїв і регулярного навчання, щоб підготуватися до ймовірних типів порушень.

Безперервність бізнесу спрямована на підготовку організації до протистояння потенційним загрозам, які можуть загрожувати її основній місії та здатності безперебійно постачати продукти та послуги протягом прийнятних часових рамок із заздалегідь визначеною потужністю.

Таким чином, можна визначити чотири основні категорії загроз, що перешкоджають безперебійному функціонуванню українських підприємств, а саме:

– антропогенні (випадкові та навмисні). Деякі загрози антропогенного характеру зводяться до людської помилки, як-от руйнування конструкцій, дефіцит ресурсів, розлив матеріалів, транспортні інциденти, вибухи/пожежі або відсутність основних працівників. Однак, інколи загрози, спричинені людиною, є навмисними, на кшталт підпалів, переслідувань, крадіжок, вандалізму, терористичних актів та воєнних дій. Більшість випадкових антропогенних ризиків можна уникнути або пом'якшити за допомогою комплексного моніторингу і ретельного використання стандартів, тоді як навмисні антропогенні ризики, як правило, важче передбачити та мінімізувати.

– Технологічні загрози. Зростаюча залежність суспільства від технологій зумовлює появу та поширення низки ризиків, серед яких: кібератаки, поломки обладнання, переривання з'єднання з мережею, збої програмного забезпечення, електропостачання тощо.

– Стихійні лиха (геологічного та метеорологічного характеру). Так, геологічні ризики включають обвали, зсуви, землетруси, а метеорологічні – зливи, сильні снігопади, повені тощо. Оскільки природні явища неможливо контролювати, підприємства повинні бути готові до будь-якого сценарію.

– Біологічні загрози. Ця категорія включає інфекційні хвороби/пандемії, які зазвичай вимагають широкомасштабної та всеосяжної відповіді щодо обмеження їх поширення. Тривалі наслідки даної категорії ризику можуть вплинути на бізнес на всіх рівнях, від ланцюга постачань і персоналу до спожива-

чів і торгових посередників. Так, пандемія COVID-19 є актуальним прикладом великомасштабної події під назвою «Чорний лебідь», яка поставила під загрозу майже кожен бізнес у більшості галузей. Варто зазначити, що на початку 2020 року відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму «Глобальні ризики 2020» [7] ризик поширення інфекційних захворювань за ймовірністю виникнення посідав 27 сходинку у загальному рейтингу глобальних ризиків і тільки 10 позицію – за своїх негативним впливом.

Тенденції вразливості до загроз відображені у щорічному рейтингу Фонду миру (FFP) «Індекс крихких держав» (FSI) [8], що формується на основі чотирьох груп індикаторів – згуртованості, економічній, політичній та соціальній. Так, у загальному рейтингу 178 країн світу Україна посіла 18 сходинку (значення індексу – 95,9), суттєво піднявшись на 74 позиції у порівнянні з 2022 роком (індекс – 68,6). Зазначимо, що оцінки FSI слід інтерпретувати за принципом «чим нижча оцінка, тим краще», тому зростання оцінки вказує на погіршення стабільності. Індекс крихких держав є критично важливим інструментом для висвітлення не лише нормального тиску, який відчувають усі держави, але й для визначення того, коли цей тиск переважає здатність держави справлятися з ним.

У свою чергу, згідно з індексом INFORM [9] позиції України значно погіршились після 2014 року внаслідок початку війни на сході країни, і відтоді не опускались нижче 60 сходинки серед рейтингу 191 країн світу.

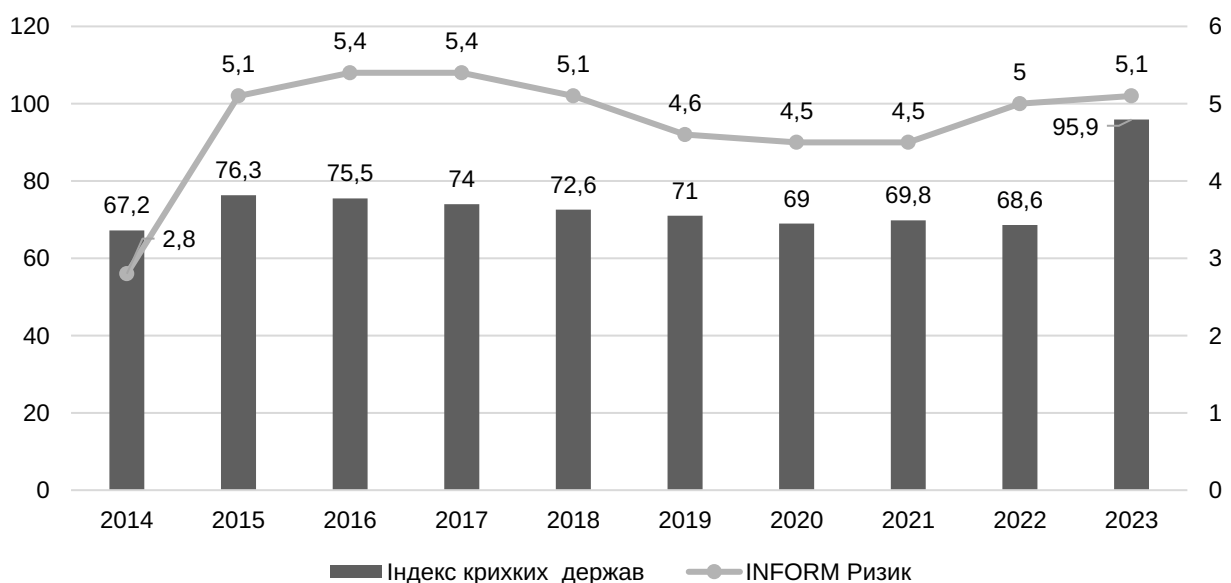


Рис. 1. Україна у рейтингах «Індекс крихких держав» та INFORM Ризик

Джерело: складено автором на основі [8; 9]

У 2023 році Україна класифікована із «високим» рівнем ризику, що підтверджується 33 місцем у рейтингу (значення індексу – 5,1). Для порівняння, Румунія посідає 132 сходинку (індекс 2,6), а Польща – 139 позицію (індекс 2,5). Зазначимо, що індекс INFORM враховує 143 фактори, що групуються в 11 категорій, та надає оцінку ризиків в п'яти сферах: політичній, економічній, фінансовій, соціальній та екологічній. Зрештою, він врівноважує дві основні сили: небезпеки та ризику (природного та антропогенного походження), з одного боку, і вразливість спільноти та відсутність здатності країни їх долати з точки зору офіційних, організованих заходів і зусиль уряду.

Таким чином, сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища. Це обумовлено виникненням низки загроз, які можуть суттєво вплинути на безперервну роботу суб'єктів господарювання. Для ефективної протидії

цим загрозам українським підприємствам рекомендується застосовувати інструменти з їх мінімізації (табл. 1), конкретний вибір яких залежить від специфіки підприємства, його галузі діяльності та ринкових умов.

Впровадження запропонованих інструментів мінімізації загроз безперервності бізнесу може мати значний позитивний вплив на стійкість та довгостроковий розвиток українських підприємств, зокрема, шляхом:

- мінімізації простою та фінансових втрат (полягає у розробці планів, процесів і технологій для швидкого відновлення критичних операцій (виробництво, постачання, обслуговування клієнтів, фінансові транзакції тощо), запобігаючи тривалим перервам);
- захисту даних, систем і активів (регулярне резервне копіювання даних, резервна інфраструктура та заходи кібербезпеки є критично важливими для зменшення втрати даних і підтримки операційної цілісності);
- збереження репутації (безперервність бізнесу підтримує зобов'язання та рівень

Таблиця 1

**Інструменти мінімізації загроз безперервності бізнесу в Україні**

Загроза	Інструмент мінімізації загрози	Опис
1	2	3
Втрата персоналу внаслідок звільнення, захворювання або смерті	Інвентаризація навичок персоналу	Збір та аналіз інформації про навички, знання та досвід співробітників для виявлення потенційних резервів
	Перехресне навчання	Навчання декількох співробітників виконувати одні й ті ж завдання.
	Документування процесів	Систематичний запис та опис послідовних кроків, необхідних для виконання певного завдання чи досягнення певного результату.
	Планування спадкоємності	Підготовки організації до заміни ключових співробітників
	Використання сторонньої підтримки	Залучення зовнішніх компаній або фахівців, підкріплене контрактними угодами, для виконання певних завдань чи функцій
Втрата основних засобів чи доступу до них	Внутрішнє переміщення персоналу	Переміщення персоналу в інше приміщення, що належить організації
	Віддалена робота	Забезпечення можливості роботи персоналу з дому або інших місць (коворкінги, антикризові центри)
	Релокація бізнесу	Переміщення суб'єкта господарювання (повне або часткове) в більш сприятливе географічне середовище з метою продовження його функціонування
Перебої енергопостачання	Забезпечення резервного електропостачання	Встановлення джерел безперебійного живлення (ДБЖ) та генераторів

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Збої та втручання в інформаційно-технологічні системи	Підтримка тієї самої технології в різних місцях	Використання однакових технологічних рішень, таких як програмне забезпечення, обладнання та інфраструктура, в декількох локаціях
	Зберігання старого обладнання	Створення резерву старого обладнання для екстреної заміни або запасних частин
	Кібербезпека	Заходи, спрямовані на захист комп'ютерних систем, мереж та даних від несанкціонованого доступу, використання, порушення їх роботи або знищення (хмарне резервне копіювання, шифрування, контроль доступу тощо)
Порушення цілісності ланцюгів постачання	Диверсифікація постачальників	Співпраця з декількома постачальниками для отримання товарів або послуг
	Визначення резервних маршрутів	Пошук альтернативних логістичних сполучень та способів доставки
	Створення резервних запасів	Зберігання запасів ключових товарів або компонентів
	Вимога підтвердження здатності безперервності	Заохочення або вимога до постачальників мати підтвержену здатність безперервності бізнесу

Джерело: складено автором

обслуговування, зміцнюючи впевненість та довіру стейкхолдерів. У свою чергу, своєчасна комунікація та прозорість демонструють готовність до подальшої співпраці);

– забезпечення конкурентної переваги (здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та нових викликів є запорукою успіху в довгостроковій перспективі).

Однак, важливо зазначити, що впровадження та підтримка ефективної системи безперервності бізнесу – це комплексний процес, що потребує системного підходу та синергії зусиль з боку всіх зацікавлених сторін – як керівництва, так і персоналу, зокрема. Це зумовлено багатогранністю системи ББ, яка охоплює широкий спектр елементів, від ідентифікації ризиків до навчання персоналу та тестування планів реагування. Успішне впровадження та підтримка ББ вимагають чіткої стратегії, інтеграції з іншими системами

управління та постійного вдосконалення. Системний підхід, синергія зусиль та постійні інвестиції є ключовими факторами успішного впровадження та підтримки дієвої системи ББ, яка може допомогти підприємствам протистояти надзвичайним ситуаціям та забезпечити безперервну роботу.

**Висновки.** Сучасні реалії ведення бізнесу в Україні вимагають системного підходу до формування та впровадження комплексної стратегії стійкості, яка ґрунтується на плануванні безперервності роботи. Управління безперервністю бізнесу відіграє фундаментальну роль у цій стратегії, гарантуючи економічну безпеку, внутрішню координацію та підкреслюючи соціальну відповідальність компанії. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у проведенні аналізу впливу російсько-української війни на рівень стійкості європейських держав.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rouco J. C., Figueiredo P. C. Business Continuity Management and Resilience: Theories, Models, and Processes. IGI Global, 2024. 360 p.
2. Барський М. В. Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 302–308. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42>
3. Baz J. E., Ruel S. Investigating the role of business continuity during COVID-19: an empirical examination. *Supply Chain Forum*. 2023. P. 1–14. DOI: 10.1080/16258312.2023.2199127.
4. Hall T. Business continuity beyond COVID-19: Lessons learned and the 'illusion of preparedness'. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2022. Volume 16. Number 1. P. 45–52.



5. BCI Horizon Scan Report 2023. *The Business Continuity Institute (BCI)*. URL: <https://www.thebci.org/resource/bci-horizon-scan-report-2023.html>
6. ISO 22301. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: [https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/878\\_ISO22301\\_2019.pdf](https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/878_ISO22301_2019.pdf)
7. The Global Risks Report 2020. *The World Economic Forum*. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)
8. Fragile States Index. *The Fund for Peace*. URL: <https://fragilestatesindex.org/>
9. INFORM Risk. *European Commission*. URL: <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk>

## REFERENCES:

1. Rouco J. C., Figueiredo P. C. Business Continuity Management and Resilience: Theories, Models, and Processes. IGI Global, 2024. 360 p.
2. Barskyi M. V. (2024) Bezperervnist biznesu v konteksti lantsiuhiv postachannia [Business continuity in the context of supply chain]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(48), pp. 302–308. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-42 (in Ukrainian).
3. Baz J. E., Ruel S. (2023) Investigating the role of business continuity during COVID-19: an empirical examination. *Supply Chain Forum*, pp. 1–14. DOI: 10.1080/16258312.2023.2199127.
4. Hall T. (2022) Business continuity beyond COVID-19: Lessons learned and the ‘illusion of preparedness’. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. Volume 16. Number 1, pp. 45–52.
5. BCI Horizon Scan Report 2023. *The Business Continuity Institute (BCI)*. Available at: <https://www.thebci.org/resource/bci-horizon-scan-report-2023.html>
6. ISO 22301. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Available at: [https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/878\\_ISO22301\\_2019.pdf](https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/878_ISO22301_2019.pdf)
7. The Global Risks Report 2020. *The World Economic Forum*. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)
8. Fragile States Index. *The Fund for Peace*. Available at: <https://fragilestatesindex.org/>
9. INFORM Risk. *European Commission*. Available at: <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk>